نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح

أغسطس 2008

حوكمة الشركات فى الأسواق الناشئة

لقد أصبحت حوكمة الشركات أداة أساسية لتحسين الأداء، علاوة على تطوير التنمية فى البلدان الديمقراطية التى تتبنى سياسة التوجه نحو السوق، ذلك أن ممارسات الحوكمة الرشيدة تضمن نزاهة المعاملات المالية، ومن ثم تعزز سيادة القانون والحكم الديمقراطى. إن حوكمة الشركات هى الترياق ضد الفساد، من حيث إنها تضع الحدود بين الحقوق الخاصة والمصالح العامة وتمنع إساءة استخدام السلطة.

تقدم هذه النصائح الإرشادية مفاهيم أساسية لحوكمة الشركات، وتعرض إطارا لتطبيق مبادئ هذه الحوكمة فى الأسواق الناشئة، وتقدم استراتيجية مكونة من أربع مراحل، أعدها مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE لإصلاح حوكمة الشركات. وتتضمن هذه النصائح الإرشادية ما يلى:

- مزايا حوكمة الشركات.
- المبادئ الأساسية.
- الجوانب الداخلية والخارجية للحوكمة الرشيدة.
- استراتيجية مركز المشروعات الدولية الخاصة المكونة من أربع خطوات لتحقيق حوكمة الشركات.
- خمسة أمثلة لبرامج إصلاح واقعية.

published by the
Center for International Private Enterprise
an affiliate of the U.S. Chamber of commerce
1155 Fifteenth Street NW. Suite 700, Washington, DC 20005 - USA
ph: (202) 721-9200 . web: www.cipe.org . email: cipe@cipe.org

مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE هو مركز لا يسعى لتحقيق الربح تابع لغرفه تجارة الولايات المتحدة الامريكية. وهو واحد من أربع معاهد اساسية تابعه " للصندوق القومى للديمقراطية National Endowment for Democracy " وقد دعم مركز المشروعات الدولية الخاصة 1000 مبادره محليه فى أكثر من 100 دوله ناميه بإشراك القطاع الخاص فى نشر سياسته وفى تحقيق الإصلاح المؤسسى وتحسين الحوكمه وتعزيز فهم النظم الديمقراطية المبنيه على قواعد السوق. ويقدم هذا المركز مساعدات فنية إدارية وخبرات عمليه ودعم مالى للمنظمات المحليه لبناء قدراتها وتمكينها من تحقيق الإصلاح الديمقراطى والاقتصادى. وتتضمن برامج المركز CIPE قضايا مكافحة الفساد، والتأكيد والدعوى، وجمعيات الأعمال، وحوكمة الشركات والحوكمة الديمقراطية، وتداول المعلومات، وحقوق الملكية والقطاع الغير الرسمى، وتمكين المرأة والشباب.

الصندوق الوطني للديمقراطية NED هو منظمة خاصة لا تسعى لتحقيق الربح تم انشائها سنة 1983 لتعزيز المؤسسات الديمقراطية فى كل انحاء العالم عن طريق الجهود غير الحكومية. ويدير هذا الصندوق مجلس إدارة مستقل ومحايد. ويقدم الصندوق فى إجتماعه السنوى مئات المنح لمساندة المجموعات الداعمه للديمقراطية فى إفريقيا واسيا ووسط وشرق أوربا وأمريكا اللاتينيه والشرق الأوسط وبلدان الاتحاد السوفيتى السابق.

لمزيد من المعلومات يرجاء الاتصال بـ

Center for International Private Enterprises
1155 fifteenth street NW suite 700
Washington, D.C. 20005, U.S.A

ph: 202–721-9200– fax: 202-721-9250
Web: www.cipe.org and www.cipe-arabia.org

قام الصندوق الوطني للديمقراطية NED بتمويل الأنشطة الواردة فى هذا الكيتب

أعد هذا الكتيب ميكرا كراسنيكي – Mikra Krasniq
باشراف كيم اريك بتشر Kim Eric Bettcher

I. ما أهمية حوكمة الشركات؟

الشركات الكبرى الحديثة هى واحـدة مـن أهـم الوسائل العالمية لتحقيق الثروات والرفاهية، فهذه الشركات أنشأت أساسا لصالح المجتمع. ومن أجل تحقق هذا الهـدف لابد أن تتحلى قياداتها الداخلية بالمسئولية، وتعمل فى إطار أسواق تنافسية طبقًا لرقابة عامة سليمة. فحوكمـة الشـركات ترسـى القـيم الديمقراطيـة والعـدل والمسـاءلة والمسئولية والشفافية فـى الشـركات، وتضمن نزاهة المعاملات، وبهذا تعزز سيادة القانون ضد الفسـاد؛ إذ تضـع الحدود بين الحقوق الخاصة والمصالح العامة وتمنع إساءة استخدام السلطة.

تقوم حوكمة الشركات أساسـا على تحديد العلاقة بين المسـتثمرين، ومجالس الإدارة، والمـديرين وحملـة الأسهم وغيرهم. وتهدف إلـى زيـادة قيمة استثمارات حملـة الأسـهم إلـى أقصى درجـة ممكنـة علـى المـدى الطويل، وذلك عن طريق تحسين أداء الشركات، وترشيد اتخاذ القرارات فيها. ويتضمن ذلك إعداد حوافز وإجراءات تخدم مصالح حملة الأسهم، وتحترم فى نفس الوقت مصالح غيرهم بالشركة.

وتجد البلدان النامية ـ الساعية إلى المنافسة فى الأسواق العالمية، وترجمة نموها إلى اقتصاد أكثر نضجا واستمرارية ـ أن عليها وضع قواعد ومبادئ تؤدى إلى استقرار الأسواق، وتدعم الريادية والابتكار فى مجال الأعمال. لقد أصبحت حوكمة الشركات عنصرا أساسيا فى تحقيق التنمية، نظرا لأنها ترتبط ارتباطًا مباشرا بزيادة الإنتاجية ودعم النمو على المدى الطويل. إن مستقبل الأسواق الناشئة يعتمد على تحسين الحوكمة والإدارة الرشيدة سواء داخل الشركات الكبرى، أو فى البيئة المحيطة بها.

بعض نتائج برنامج مركز المشروعات الدولية الخاصة لحوكمة الشركات

مصر :

قام المركز بالتشاور مع وزير المالية د. يوسف بطرس غالى، ومع مجمع اللغة العربية، وغيرهما من الجهات المهتمة فى القطاعين العام والخاص، بابتكار تعبير "حوكمة الشركات" الذى استخدم فى أول مجموعة قوانين قومية لحوكمة الشركات فى العالم تصدر باللغة العربية.

على المستوى العالمى

قامت منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية بعقد عدة اجتماعات فى شكل موائد مستديرة على المستوى الإقليمى لتطوير مبادئها الخاصة بحوكمة الشركات. فقامت بجمع معلومات من شركائها مـن المنظمـات والقطاع الخاص. وقد ساعد مركز المشروعات الدولية الخاصة "CIPE" بمراجعة مبادئ عام ٢٠٠٤ التى تقرر أن شفافية الأسواق وسيادة القانون هما أساس حوكمة الشركات.

زامبيا :

بدعم من مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE أعد معهد المديرين بزامبيا ميثاقًا للمشروعات الصغيرة والمتوسطة تم إقراره من بورصة الأوراق المالية بلوساكا.

الفلبين :

قام معهد مديرى المشروعات بإعداد نظام حسابى لحوكمة الشركات بدعم من (CIPE)، وقد أصبح استخدام بطاقة النظام المحاسبى متطلب أساسى لتسجيل الشركات فى البورصة الأوراق المالية بالفلبين.

روسيا :

بمساندة مركز المشروعات الدولية الخاصة، تأسس مركز المديرين الروسي الذي ساعد ثمانية شركات كبرى في تطوير نظم الحوكمة كما ساهم في اصدارالدليل الوطني لحوكمة الشركات الروسي.

مقدونيا :

قام اتحاد حملة الأسهم "Akcioner" بمقدونيا بدعم من (CIPE) بتقديم المساعدة القانونية لأكثر من ٢٠٠٠ من صغار حملة الأسهم. كما لعب دورا أساسيا مباشرا فى العديد من القضايا التى نظرتها المحاكم والتى حكم فيها لصالح حمله الأسهم لأول مرة فى تاريخ مقدونيا.

كولومبيا :

قام اتحاد غرف التجارة بكولومبيا وهو شريك لـ"CIPE" بتقديم النصح لشركة "Ecopetrol"، وهى شركة بترول مملوكة للدولة، عن كيفية إعداد نظام أساسى لحوكمة الشركات وتطبيقه فيها.

II. كيف أصبحت لحوكمة الشركات هذه الأهمية؟

الواقع أن الموضوعات ذات الصلة بحوكمة الشركات موجودة منذ عدة قرون - وإن كان بشكل مختلف - ذلـك أن الشركات كانت دائما تحتاج إلى الاقتراض أو البحث عن رأسمال لتمويل نموها، ومن ثم فإن المقرضين والمستثمرين كانوا دائما يسعون لإيجاد ضمانات تؤمن لهم الحصول على عائد معقول عن استثماراتهم.

إلا أن الاهتمام بالموضوعات ذات الصـلة بحوكمـة الشركات تزايد فى تسعينيات القرن الماضى، فقد أدت زيادة التنافس على التمويل بين الأعمال المختلفـة إلـى تخفـف الأسواق من القواعد وتحرير التجارة والاستثمار العالميين.

وأدت موجة الخصخصة، وبالتحديد فى البلدان التـى تبنت الديمقراطية مؤخرا، إلى تنامى الاهتمـام بموضـوع الحوكمة. فقد أضرت عمليات الخصخصة التـى أديـرت بشكل سيئ وسمحت بتفشى الفسـاد بالمسـتثمرين الجـدد، وخفضت بشكل كبير مـن قيمـة الشـركات التـى تمـت خصخصتها. كما شهد العالم عددا من الانهيارات المدويـة فى عدد من الشركات الشخصية، بل وشهد انهيارات فـى أسواق مالية بأكملها. كما تزايـدت ضـغوط المسـتثمرين المؤسسين، وخاصة صناديق المعاشات، باتجاه التغيير، فقد كانت لهم مصلحة، وأتيحت لهم الفرصـة، لإحـداث هـذا التغيير عن طريق الحوكمة.

إلا أن الموضوعات الأساسية ذات الصلة بالحوكمة لا ترتبط باتجاه معين أو حدث محدد، فأثرها أطول عمرا من ذلك. فكان لابد من التشجيع على استخدام الموارد بشكل أكثر كفاءة؛ فلكى تنمو الشركات ويزدهر الاقتصاد لابد من دفع المستثمرين للثقة فى الشركات الخاصة، وإمدادها بالتمويل الذى تحتاجه، ويتطلب ذلك فى المقابل أداء المديرين لعملهم بكفاءة أكبر. فالإشراف على المديرين والعاملين بالشركات أمر ضرورى كى لا يسيئوا استخدام سلطتهم لتحقيق مصالحهم الخاصة، وكى لا يبددوا أصول الشركات، بل يسعون لتحقيق مصالح الشركات والمساهمين على المدى الطويل، وعلى الشركات أن تتعامل فى السوق بمسئولية للمساهمة فى رفعة قيمة المجتمع ككل.

III. من المستفيد من حوكمة الشركات؟

الشركة التى تدار بشكل جيد تعطى قيمة للمستثمرين والمقرضين والعاملين والعملاء، بل والمجتمع على حد سواء. كما أن الحوكمة الرشيدة للشركات تساهم فى خلق مناخ جيد للأعمال، مما يشجع الاستثمارات المحلية والأجنبية، وهو الأمر الذى يؤدى بدوره لخلق فرص عمل وزيادة رفاهية المواطنين.

الشركات

الشركات التى تدار بشكل جيد يكون أداؤهـا أفضـل. فالشركات التى تطبق أسس الحوكمة الرشيدة تتوقع تخفيض تكلفة رأسمالها، ومن ثم تستطيع أن تجتذب مستثمرين على نطاق أوسع، ومعظمهم من الذين يسعون للاستثمار طويـل الأجل. كما أنه من المتوقع أن تتحسن إدارتها فى مجـالات مثل إعداد استراتيجية للشركة، علاوة على أنها تضـمن أن الاستحواذ والدمج يتم لأسباب عملية سليمة، وإن نظم مـنح مكافآت العاملين فيها مبنية على أساس تميز الأداء.

ومن الأهمية بمكان أن تقلل الشركة مـن احتمـالات تعرضها للمخاطر المختلفة بما فى ذلك تعرضها للـدعاوى القانونية. كما أن الشركة إذا تصرفت بمسئولية وبعدل يمكن أن تبنى علاقات مثمرة وطويلة المدى مع كـل أصـحاب المصلحة بما فى ذلك الدائنين والعاملين والعملاء والموردين ومجتمعهم المحلى.

المستثمرون وحملة الأسهم

يدرك المستثمرون احتمالات حصولهم على عائد أكبر من الشركات التى تدار بشكل جيد، ومن ثم فهم مستعدون لدفع مقابل حصولهم على هذا العائد المرتفع. كما أنهم يدركون قيمة حماية استثماراتهم من التعرض للخسارة بسبب الجشع والإهمال واستهتار المديرين أو محاباتهم لذوى الصلة بهم.

فالحوكمة الرشيدة تحمى حقوق المستثمرين، وخاصة حقوق الأقلية من حملة الأسهم، بما فى ذلك حقهم فى إبداء رأيهم فى شأن إدارة الشركة وفى المعاملات الكبرى، إضافة إلى حقهم فى معرفة كل ما يرتبط باستثماراتهم. كما أن الحوكمة توفر للمستثمرين نسبة أكبر من السيولة وذلك ببنائها للثقة والكفاءة فى أسواق المال، الأمر الذى يتيح لهم فرصة أكبر فى تنويع أصولهم وبيعها إذا أرادوا ذلك. وأخيرا فإن إجراءات الحوكمة الرشيدة لمواجهة احتمالات فشل الأعمال تحمى الدائنين وتحد من مسئولية حملة الأسهم.

أصحاب المصلحة والمجتمع

تتطلب الحوكمة الرشيدة احترام الشركات لالتزاماتها تجاه العاملين بها وعملائها ودائنيها ومورديها والمجتمعات التى تعمل فيها. فكل هذه المجموعات تستفيد من أمانة وجودة العمل فى هذه الشركات والقدرة على الاعتماد عليها، ومن ثم يحصد المجتمع ككل مزايا إدارة الشركات بشكل جيد، فذلك يوفر فرص عمل ويبنى الثقة فى الاقتصاد ويمنع تبديد الموارد.

وتتضمن هذه المزايا الضخمة للمجتمع منع وقوع أزمات مصرفية، إضافة إلى تنمية أسواق مال أكبر وأكثر سيولة. كما أن البلاد التى تتم فيها الأعمال بشكل مسئول وتحترم الملكية الخاصة تجتذب نسبة أكبر من الاستثمارات الأجنبية. وبالإضافة إلى ذلك فإن مزايا زيادة الإنتاجية والتجديد والابتكار الناتج عن المنافسة الشريفة والعادلة يمكن أن يفتح الباب أمام النمو الاقتصادى فى مجالات جديدة تماما.

أما فى المجال السياسى فان التحول إلى حوكمة أفضل للشركات الخاصة يسرع التحول لمزيد من الحوكمة الديمقراطية الرشيدة فى شركات القطاع العام. ففى المناخ العام الذى يتمتع بالشفافية يذوى الفساد؛ ذلك أن إخفاء الرشاوى يصبح أكثر صعوبة عندما تحتفظ الشركات بسجلات دقيقة، مما يمكن المديرون من إصدار قرارات أكثر حكمة. وحوكمة الشركات تكون فى كثير من الأسواق الناشئة عنصرا أساسيا لتغيير العلاقة بين رجال الأعمال والدولة، ذلك أن إضفاء عنصر الشفافية على هذه العلاقة - نتيجة للحوكمة الرشيدة - يساعد على استبعاد المحسوبية والمحاباة، بل وعلى العكس من ذلك يسهل قيام علاقة أكثر انفتاحا بين القطاع الخاص والحكومة.

IV. المبادئ الأساسية

يعتمد نظام حوكمة الشركات بشكل فعال على مزيج من التنظيم الداخلى والخارجى لزيادة كفاءة أداء الشركات إلى أقصى درجة، وتقليل المخاطر إلى أقصى درجة أيضا، وحماية مصالح المستثمرين وأصحاب المصلحة. وقد وضعت منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية "OECD" مجموعة من المبادئ الأساسية تساعد على قيام نظام حوكمة رشيدة فى الشركات فى كل البلاد تقريبا.

وفيما يلى قائمة موجزة لهذه المبادئ الخاصة بحوكمة الشركات التى أعدتها هذه المنظمة لعام ٢٠٠٤.

مزايا حوكمة الشركات

مزايا للمجتمع :

- تشجع الاستثمار والتنمية المستدامة.
- تحارب الفساد.
- تشجع التنافس.
- تشجع على زيادة الإنتاجية والابتكار.
- تشجع على العمل بكفاءة وتقلل الفاقد.
- تجعل الأسواق المالية مستقرة.
- تنمى أسواق المال.
- تشجع على قيام علاقات تتمتع بالشفافية بين أصحاب الأعمال والدولة.

مزايا للشركات والمستثمرين :

- تحسن أداء الشركات.
- تقلل من تكلفة رأس المال.
- تقوى السمعة.
- تحسن الإستراتيجية.
- تبنى علاقات قوية بين أصحاب المصلحة.
- تحمى حقوق المستثمرين.
- تخفف أثر المخاطر.
- تزيد السيولة.

١ - أسس إطار فعال لحوكمة الشركات

- يرسى هذا المبدأ الأول الإطار العـام المهـم للمبـادئ الأخرى.
- أسواق تتمتع بالشفافية والكفاءة.
- سيادة القانون.
- فصل واضح للمسئولية بين السلطات

٢- حقوق حملة الأسهم

- ملكية آمنة.
- الحصول على المعلومات.
- المشاركة.
- التصويت.
- نصيب من الأرباح.

٣- المعاملة المنصفة لحملة الأسهم

- حقوق تصويت متساوية.
- حماية حقوق الأقلية وحقوق الأجانب.
- منع استغلال المعلومات السرية فى التعامـل والبيـع الصورى من الشخص لنفسه.

٤ - دور أصحاب المصلحة

- احترام الحقوق القانونية والاتفاقيات.
- التعاون بين الشركات وأصحاب المصلحة.
- حق الحصول على المعلومات.
- التواصل والتعويض عن المخالفات.

٥ - الإفصاح والشفافية

- الافصاح الدقيق عن المعلومات المادية فـي التوقيـت المناسب.
- الافصـاح عـن الموقـف المـالي والإداري والآداء والملكيات للشركة

- النظم المحاسبية المتبعة.
- تقرير المدقق المحاسبي عن القوائم المالية.

التواصل والتعويض عن

٦ - *مسئولية مجلس الإدارة*

- التوجيه الاستراتيجى.
- متابعة الإدارة.
- المسئولية أمام الشركة وأمام حملة الأسهم.
- الالتزام برعاية مصالح الشركة.

الالتزام بالانتماء.

عندما تم إقرار المبادئ التى أرستها منظمة التعـاون الاقتصادى والتنمية "OECD" لأول مرة سنة ١٩٩٩، كان المقصود منها أساسا التعرض لمشـكلة الملكيـة الفرديـة والرقابة داخل الشركات، أى ضمان قدرة حملـة الأسـهم على مساءلة الإدارة. وحينما حل موعـد مراجعـة تلـك المبادئ سنة ٢٠٠٤، وقدم ممثلو القطاع الخاص من خارج المنظمة رأيهم فيها، أدركت المنظمة ضرورة إضافة هدفين أساسين آخرين لهما أهمية كبرى بالنسبة للأسواق الناشـئة هما:

إطار مؤسسى للأسواق

رغم أن الأسواق الناجحة تبنى أساسـا علـى حريـة الملكية وحرية تداولها، إلا أن هذه الأسواق تحتاج ـ لكـى تمارس عملها ـ إلى قواعد مناسبة ووسائل لفرضها. ذلـك أنه دون وجود مؤسسات بالسوق تصبح الأعمال مثل "نادى قمار رأسمالى" حيث يصبح الاستثمار مجرد مقـامرة، أى رهان على أن الأشخاص سيوفون بعهودهم، ورهان علـى أن الشركات ستقول الحق، ورهـان علـى أن المـوظفين سيحصلون على أجورهم، ورهان بأن الديون سيتم سدادها.

حماية حملة الأسهم الأقلية

عادة ما يكون لحملة الأسهم الذين يمثلون الأغلبية سلطة أكبر على المديرين، ويستخدمون هذه السلطة لتحقيق مصالحهم الخاصة بما يضر بالشركة وبالأقلية من حملة الأسهم. وقد يستغلون صغار المساهمين باستخدام هياكل هرمية، أو بإجراء معاملات بينية لصالحهم، أو بأية وسائل أخرى، ومن ثم كان لابد من حل هذه المشاكل ذات الصلة بتضارب المصالح حتى يمكن اجتذاب مستثمرين جدد والنمو بشكل مستدام.

٧. الإطار المؤسسى للحوكمة

يتطلب تحقيق مناخ سليم للحوكمة يسـمح بالتنـافس، ضرورة إقامة بعض المؤسسات لدعم اقتصاد السوق. ومن ثم فعلى المطالبين بتطبيق حوكمة رشيدة للشـركات تأكيـد أهمية إجراء الإصلاحات المؤسسية التالية.

حقوق الملكية وقانون العقود :

أى نظام فعال خاص بحقوق الملكية لابد من أن يحدد من يملك ماذا وكيف يمكن التصرف فى الملكية. إذًا يجـب حماية الملاك من نزع ملكيتهم دون أن يكون لذلك إجراءات محددة. ويجب أن تحـدد القـوانين الشخصـية القانونيـة للشركات وأن تسـمح بإنشـاء الشـركات المسـاهمة ذات المسئولية المحدودة للملاك. ويجـب أن تضـمن القـوانين قدسية العقود.

نظم قضائية مستقلة وسيادة القانون

النظام القضائى القوى والمستقل والذى يتمتع بالشفافية هو أساس فرض القواعد وحل المنازعات. فيجب أن تقـوم المحاكم بحل المنازعات بسرعة وبشكل ثابـت ومنطقـى وعادل. كما أن سيادة القانون تتطلب قيام الحكومات بخدمة الصالح العام لا المصالح الخاصة. ويجب أن يمد القـانون

مظلة حمايته لتشمل كل المواطنين على حد سواء، وألا تكون الحكومة فوق القانون.

حرية الدخول للأسواق

يجب أن تكون الأسواق مفتوحة وتسمح بالتنافس ودخول شركات جديدة. ويجب إزالة كل العوائق التى تمنع ذلك بما فيها العوائق الإدارية والاحتكارات الحكومية. ويجب إصدار قوانين تمنع الاحتكار، مع تنفيذ هذه القوانين. ويجب استبعاد أية معاملات تفضيلية سواء كانت فى شكل دعم أو حصص أو إعفاءات ضريبية.

إصلاح الإدارات الحكومية والهياكل التنظيمية

لابد أن يكون لدى موظفى الحكومة المعرفة والقدرة وأعلى درجات النزاهة، وأن تكون للهيئات التنظيمية قواعد واضحة بشأن تضارب المصالح، وأن تكون حدود صلاحياتها واضحة تماما. ويجب تبسيط اللوائح باستبعاد القواعد والقوانين المكررة والمتضاربة.

حرية تداول المعلومات

يجب أن تتمتع سياسات الحكومة بالشفافية ولا تحجب أية معلومات اقتصادية، كما يجب أن يتمكن رجال الأعمال والإعلام والمجتمع المدنى من التعبير عن آرائهم، وأن يتشاركوا فى كل المعلومات بحرية.

VI. الحوكمة الداخلية للشركات

الحوكمة الداخلية للشركات تعنى التدابير التى تطبقها الشركة داخليا لتحديد العلاقات بين حملة الأسهم ومجلس الإدارة والمديرين وأصحاب المصلحة وحقوق وأدوار ومسئوليات كل منهم على التوالى. وفيما يلى نورد بعض المجالات التى تحقق الحوكمة الداخلية الرشيدة للشركات.

الحوكمة الداخلية للشركات

النموذج الأساسى:

يتم تصميم الحوكمة الداخلية الرشيدة لحل المشاكل التى يخلفها فصل الملكية (أى حملة الأسهم) عن الرقابة (أى الإدارة) فى الشركات المساهمة. ويهدف هذا النموذج إلى ضمان أن الشركات تدار لصالح حملة الأسهم.

١. حملة الأسهم ينتخبون المديرين الذين سيمثلونهم.
٢. يصوت المديرون على الأمور الأساسية ويقبلون قرار الأغلبية.
٣. تتخذ القرارات فى مناخ يتمتع بالشفافية حتى يمكن لحملة الأسهم مساءلة المديرين.
٤. تطبق الشركة نظم محاسبية توفر المعلومات اللازمة لتمكين المديرين والمستثمرين وغيرهم من أصحاب المصلحة من اتخاذ القرارات على ضوئها.
٥. تلتزم سياسات وممارسات الشركة بالقوانين القومية والمحلية السارية.

مجالس الإدارة:

للمديرين واجبان أساسيان هما: أولاً.. واجب رعاية مصالح الشركة. وهذا يتطلب حصولهم على المعلومات، والتصرف بحكمة ودراية، ومتابعة ما قد تتعرض له الشركة من مخاطر. وثانيا.. واجب الانتماء الذى يتطلب منهم رعاية مصالح الشركة وكل مساهميها فى كل عمل يقومون به، وأن يتفادوا تضارب المصالح. وعلى مجلس الإدارة اختيار القيادة التنفيذية للشركة، ومراقبة أدائها، ومنح المديرين التنفيذيين مكافآتهم استنادا إلى أدائهم. وحيث إن المديرين التنفيذيين يكونون مسئولين أمام مجلس الإدارة، فإن مجلس الإدارة بدوره يكون مسئولاً أمام حملة الأسهم. ومن الواجبات المهمة أيضا لمجلس الإدارة الإشراف على

استراتيجية الشركة، والتأكد من التزامها بالقوانين، والإشراف على تدقيق القوائم المالية.

وقد اتفق الرأى بشكل عام على ضرورة أن تضم مجالس الإدارات عددا من المديرين المستقلين عن الشركة وعن إدارتها. وأن على كل المديرين المشاركة فى حوكمة الشركة.

حقوق حملة الأسهم

طبقًا للمبادئ التى أقرتها منظمة التعاون الاقتصـادى والتنمية "OECD"، فإنه يتوجب على الشركات فى الأسواق الناشئة اتخاذ الإجراءات التى تضمن الحفاظ علـى حقـوق أقلية المساهمين، ويجب أن تتاح لحملة الأسـهم الفرصـة للحصول على المعلومات والمشاركة فى اتخاذ القـرارات، بما فى ذلك انتخاب المديرين، والمشاركة فـى الاجتمـاع السنوى للجمعية العمومية لحملة الأسهم. ويجب أن تراعى الشركة عدم تضارب المصالح والبيع الصورى من شخص لنفسه، ومنع استغلال المعلومات السرية، كما يجب أن يـتم الإفصاح تماما عن هيكل الملكية والمعاملات المالية التـى تتم بين أطراف هذا الهيكل. فهذه الإجراءات تشكل ضـمانًا للمستثمرين عموما وتسمح للمستثمرين الأقلية بـأن يلعبـوا دورا رقابيا ملموسا.

إعداد التقارير والرقابة الداخلية

على مجلس الإدارة والإدارة إقامة نظم تضمن إعداد التقارير الدقيقة، وأحكام الرقابة الداخلية، وتخفيف شدة المخاطر، وضمان الالتزام بالقوانين، وتعزيز الثقة فى التقارير المالية أو غير المالية على حد سواء. ويجب أن يكون للشركة نظم ومعايير محاسبية تتمتع بالشفافية تدعمها مراجعة داخلية وخارجية للقوائم المالية. وعلى قادة الشركة تعزيز التمسك بمحاسن الأخلاق والالتزام بها.

VII. الحوكمة الخارجية للشركات

لا تستطيع شركة تدار بشكل جيـد أن تزدهـر وتجتـذب استثمارات إضافية إذا كانت تنقصها الحوكمة الخارجية، ذلك أن إجراءات الحوكمة الداخلية لا يمكـن أن تصـبح فعالـة إلا إذا عززتها النظم الخارجية للأسواق والمؤسسـات. فهـذه القـوى الخارجية تكرس الكفاءة، وتحـدد معـايير الحوكمـة وتعاقـب المخالفين، وتشجع على تدفق المعلومات.

العوامل التى تؤثر على أسواق المنتجات

تحث الأسواق التى تعـزز المنافسـة علـى تحسـين أداء الشركات وتضمن تخصيص الشركة لمواردها بكفاءة. فمثل هذه الأسواق ترغم الشركات على أن تعمل بكفاءة، وأن تسعى لزيادة إنتاجيتها وإلا فقدت حصتها من السوق. كمـا أن التنـافس فـى الأسواق لا يخفض فقط من تكلفة السلع والخدمات بـل يشـجع أيضا على الابتكار والريادية فى الأعمال، ذلـك أن الشـركات ستسعى دائما لتقديم أفضل الاختيـارات مـن السـلع تسـاندها مؤسسات خارجية قوية تتيح للجميع العمل فيها على حد سواء.

أسواق الأوراق المالية

أسواق الأوراق المالية التى تتمتع بالكفاءة تنقل للمستثمرين معلومات دقيقة عن الأسعار مما يسمح لهم بتسييل اسـتثماراتهم. فهذه الأسواق تساعد على انضباط المديرين، وتسهل للشـركات التى تدار بحكمة الحصول على رأس مال. ولكى يعمـل سـوق الأوراق المالية بكفاءة فإن ذلك يتطلب ما يلى:

- قوانين تحكم كيفية إصدار هذه الأوراق والتعامل بها، وتحدد مسئولية مصدرى هذه الأوراق والوسطاء فى السوق.
- متطلبات التسجيل فـى البورصـة مبنيـة علـى الشـفافية والإفصاح الدقيق.
- قوانين تحمى حقوق أقلية حملة الأسهم.
- وهيئة أوراق مالية مستقلة مخولة بتنظيم المعاملات وفرض القوانين المنظمة لسوق الأوراق المالية.

أسواق الاستحواذ

تضبط الأسواق الرقابة على الشركات وعلى سلوك المتعاملين الداخليين، الذين يجب عليهم إما أن يحسنوا أداء الشركة، أو يتعرضوا لمخاطر فقدان السيطرة. فإذا لم تؤد شركة ما عملها بشكل جيد فإن الأسواق تسمح لملاك جدد بالاستحواذ عليها وتحسين إدارتها، ومن ثم تضيف قيمة للأسهم ولحملتها. لذلك يجب أن تكون هذه الأسواق منظمة وتتمتع بالشفافية، حتى تسهل الدمج والاستحواذ بشكل عادل ومنصف ومبرر اقتصاديا.

آليات الخروج من السوق (قوانين الإفلاس)

الإفلاس من الحقائق الواقعة فى العديد من الشركات. ومن ثم فقوانين الإفلاس الجيدة تعامل الدائنين وأصحاب المصلحة بشكل عادل ومنصف، وفى نفس الوقت تسمح بالخروج من السوق بيسر. ولذلك فإن القوانين والقواعد التى تنظم وتسرع إجراءات الإفلاس تساعد على إعادة توجيه ما تبقى من موارد إلى مشروعات أكثر إنتاجية.

أجهزة الدعاية

تتضمن أجهزة الدعاية وسائل الإعلام ووكالات تصنيف الائتمان ومدققو الحسابات والمحامون والاتحادات المهنية. وهذه المجموعات تسد ثغرة نقص المعلومات بين العاملين الداخليين فى الشركة والمستثمرين الخارجيين، كما تلعب دورا مهما فى متابعة أداء الشركات، وفى توفير المعلومات للمستثمرين، وفى إعداد معايير فنية للأداء، ومن ثم فيجب أن تتاح لها الفرصة للعمل بنشاط وأن توفر لها المعلومات.

القطاع المصرفى

للنظام المصرفى المنظم أهمية كبرى، خاصة فى اقتصاديات البلدان النامية، حيث يعتمد معظم التمويل الخارجى للشركات على البنوك، ومن ثم فلابد من وجود آليات تضمن إدارة البنوك لرءوس الأموال بكفاءة وحكمة حتى تظل ناجحة ماليا. وتتضمن هذه الآليات خفض متطلبات الإقراض إلى أقصى حد ممكن، وإلزام البنوك بالإفصاح عن المخاطر التى قد تتعرض لها، وعن علاقاتها.

إجراءات الخصخصة

لقد كان لعمليات الخصخصة التى تمت بشكل سيئ آثارا مدمرة على اقتصاديات الأسواق الناشئة، مما أدى إلى تفشى الفساد واستنزاف أصول الشركات، ولذا يجب أن تكون عمليات الخصخصة عادلة ومنصفة ومنفتحة وتتمتع بالشفافية وإن تدعمها آليات تنفيذ قوية.

VIII. أنواع الملكية

لا يوجد نموذج واحد مثالى لملكية الشركات يضمن حوكمتها بشكل رشيد، إذ تشهد الأسواق المتقدمة والناشئة على حد سواء مجموعة متنوعة من النماذج لكل منها ميزاتها وعيوبها. ويجب بالطبع الالتفات للقيم والمبادئ وأفضل الممارسات وأخذها مأخذ الجدية وتطبيقها على أوسع نطاق. ومع ذلك فهذا التطبيق يجب أن يكون مبنيا على تفهم ممارسات الحوكمة الرشيدة المحلية والظروف المحيطة بها.

الملكية المتمركزة

فى هذا النموذج من الملكية يسيطر عدد قليل من المطلعين على بواطن الأمور على الشركة، ويكون لدى هؤلاء السلطة والدافع لمراقبة الإدارة عن كثب ومن ثم تقليل احتمالات سوء الإدارة أو إهمال مصالحهم. وبالإضافة إلى ذلك فإن هؤلاء المطلعين على بواطن الأمور عادة ما يحتفظون باستثماراتهم لمدد طويلة، ومن ثم يؤيدون القرارات التى تعزز الأداء الجيد للشركة على المدى الطويل، وللأسف فإن البعض منهم يستولى على أصول الشركة لمصلحتهم على حساب الأقلية من حملة الأسهم. كذلك إذا كان المديرون أيضا من كبار حملة الأسهم، فقد

يوجهون قرارات مجلس الإدارة للاستفادة على حساب مصلحة الشركة نفسها. إن مثل هذه الأمثلة للإدارة السيئة للشركات تمنع الحصول على استثمارات إضافية، وتحد من السيولة، وتدمر الأداء وتعطل النمو.

الملكية المتفرقة

فى هذا النموذج يمتلك عدد كبير من الأفراد عددا قليلاً من أسهم الشركة، ويعتمد حملة الأسهم عندئذ على الأعضاء المستقلين بمجلس الإدارة للحصول معلومات تتيح لهم تقييم أداء المديرين بشكل موضوعى، وتمكنهم من حماية مصالحهم بكل قوة. إن مثل هذا النظام الذى يشمل وجود مديرين مستقلين نشطين يزيد من قدرة هؤلاء المساهمين على مسائلة الإدارة ويزيد السيولة فى أسواق المال. إلا أن هذا النوع من الملكية، من ناحية أخرى، يخفض من حافز صغار المساهمين على المتابعة الدقيقة للإدارة والمديرين، كما أنهم لا يتحمسون للمشاركة بشكل فعال فى اتخاذ القرارات، وعادة ما تتركز اهتماماتهم فى الحصول على أكبر قدر ممكن من الأرباح على المدى القصير.

الشركات العائلية

فى بعض البلدان تصل نسبة الشركات العائلية إلى حوالى ٩٠% من إجمالى الشركات، ومن ثم تساهم بنسبة كبيرة فى النمو الاقتصادى. ورغم أن هذه الشركات لا تواجه المشكلة التقليدية فى مدى القدرة على مساءلة الإدارة، إلا أنها تواجه مجموعة أخرى من التحديات الخاصة بها، منها: أولاً.. الخلافة وحل المنازعات العائلية، وثانيا.. العمل فى نفس الوقت بحرفية واحترام حقوق أقلية المساهمين أيضا. وتستفيد الشركات العائلية كثيرا من تطبيقها لممارسات الحوكمة الرشيدة، ذلك أنها تساعدهم على تحسين قدرتهم على اتخاذ القرارات، وعلى إقامة نظم إدارة جيدة، وفى نفس الوقت فهم يحصلون على أفضل ما لدى أعضاء الأسرة من مهارات، ويستعينون أيضا بالخبرات الخارجية، ومن ثم يخفضون تكلفة رأس المال ويزيدون سيولة ممتلكاتهم العائلية، ويديرون المخاطر بشكل أفضل. لذلك فإن توضيح دور كل فرد من أفراد العائلة فى الشركة يخدم مصالح الأسرة والشركة فى نفس الوقت.

الشركات المملوكة للدولة (شركات القطاع العام)

لا تزال الشركات المملوكة للدولة تساهم بنسبة كبيرة فى إجمالى الناتج القومى فى العديد من البلدان. فى هذه الشركات تكون الدولة هى المالكة، ولكن فى نهاية الأمر فالأموال العامة هى التى يتم استثمارها فيها. لذلك فإن الحوكمة الرشيدة فى القطاع العام ـ تماما كما هو الحال فى شركات القطاع الخاص ـ تحسن من أداء الشركة، وفى نفس الوقت تحسن من إدارة الأموال العامة، وتوفير الخدمات العامة الأساسية. وتركز الحوكمة فى شركات هذا القطاع على وضع خطوط واضحة للمساءلة، كما تحسن من معايير اختيار أعضاء مجلس الإدارة ومن مستوى كفاءتهم، كما تساعد على إعداد استراتيجيات سليمة. إن إدخال إصلاحات فى نظم الحوكمة تعتمد على مساءلة الإدارة وتتمتع بالشفافية، تساهم فى خفض الفساد، والبيع الصورى من الشخص لنفسه، والتدخل السياسى غير المستحب. لذلك فإذا كانت هناك خطط لخصخصة إحدى شركات القطاع العام فلابد أولاً من إعادة هيكلة الشركة ثم خصخصتها بشكل جيد.

IX. استراتيجية مركز المشروعات الدولية الخاصة "CIPE" لإصلاح حوكمة الشركات

يعتقد مركز المشروعات الدولية الخاصة أن على القطاع الخاص أن يلعب دورا قياديا فى إصلاح حوكمة الشركات على كل المستويات. فعلى الشركات الخاصة أن تطبق ممارسات رشيدة، وأن تكون مثالاً يحتذى من قبل الشركات الأخرى والشركات المنافسة. ويمكن لاتحادات الشركات الخاصة الطوعية

أن تقدم المعرفة والدعم، وفى العديد من الحالات يمكنها أيضا أن تضع أسسا قياسية تستطيع الشركات باتباعها أن تنظم نفسها فى هذا المجال. وأخيرا لابد أن تساهم شركات القطاع الخاص فـى إعداد السياسات واللوائح الحكوميـة، وأن تصـدر السياسـات واللوائح التى تؤثر على الأسـواق والشـركات والمسـتثمرين بالتشاور معها. إن نقطة بداية الإصلاح وأهدافه تختلف اختلافًـا بينا من بلد لآخر، ذلك أن الظروف فى كل منها تختلف، ولـذلك فإن مجرد تطبيق أفضل الممارسات على الإطار المؤسسى لأى بلد لا يفيد. فلابد أولاً مـن تقيـيم حـوافز الإدارة والمـديرين والمستثمرين فى النظام السائد، ثم مقارنة ذلك بشكل الحوافز فى نظام الإصلاح المقترح. ومن الأهمية بمكان تـذكر أن حوكمـة الشركات لا تعمل فى فراغ، بل تعمل فى إطار نظام متكامـل، لذلك فلابد أن تساند هذه المكونات بعضها البعض حتـى يـنجح نظام الإصلاح ككل.

ويتطلب إعداد نظام لحوكمة الشـركات المحافظـة علـى التوازن بين عدد من القواعد والمبادئ العامة. وعادة ما تكـون المبادئ مرنة وتكون القواعد هى أساس فـرض تطبيـق هـذه المبادئ بشكل صارم، وفى جميع الحالات لابد من الموازنة بين مزايا الإصلاح المقترح وبين المكاسب المتوقعة منه. وفى كثير من الأحيان تفيد الوسائل الطوعية التى يبتكرها القطاع الخـاص فى هذا المجال، إلا أن الأسواق التنافسية لابد وأن تعتمد، علـى الأقل، على بعض المؤسسات المنظمة إجباريا. كمـا أن نظـام الإفصاح الجاد يؤدى دائما إلى نتائج جيدة.

ويساعد برنامج مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) المكون من أربع خطوات على إعـداد اسـتراتيجيات لحوكمـة الشركات. ورغم أن تسلسل هذه الخطوات منطقى إلا أن تحديـد أولويات معينة لكل استراتيجية يتم حسب القطاع، وحسب البلـد. وهذه الخطوات الأربع هى:

١ - التقييم الأولى:

- تقييم فشل حوكمة الشركات، والتحـديات التـى تواجههـا، والفرص المتاحة لها.
- مقارنه مستويات الحوكمة فى البلد بالمعايير الدولية لأفضل الممارسات.
- مقارنه مبادئ منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية (OECD) بالواقع المحلى.

٢- الوصول إلى الجمهور وتثقيفه:

- تحديد أصحاب المصلحة.
- نشر الوعى بين القـادة مـن رجـال الأعمـال، ومعـدى السياسات، والمجتمع ككل.
- خلق طلب أكبر من الجمهور لتحقيق الإصلاح.

٣- إعداد آليات لحوكمة الشركات وإضـفاء الطـابع المؤسسى عليه:

- إعداد نظم لحوكمة الشركات وآليات للرقابة الداخلية.
- تشجيع حملة الأسهم على المشاركة الفعالة.
- تحسين الأطر التنظيمية ووسائل فرضها.
- خلق شبكات لحوكمة الشركات تضم الأجهـزة التنظيميـة، وقاده رجال الأعمال والمنظمـات ومجموعـات المجتمـع المدنى الأخرى.

٤- بناء القدرات والتمكين والمتابعة:

- تدريب المديرين وغيـرهم مـن المسـئولين عـن الإدارة وإعطائهم شهادات بذلك.
- إنشاء معهد للمديرين.
- إعـداد نظـام تصـنيف لحوكمـة الشـركات ليسـتخدمه المستثمرون.
- تدريب الوسطاء الماليين.

التوسع فى النظم القانونية والنظم المؤسسية لفرضها.

X. الخلاصة

هناك إجماع فى الرأى بين معدى السياسيات وقادة رجال الأعمال وعموم الجمهور على أن حوكمة الشركات أداة ضرورية لتحسين أداء الشركات وتطوير الديمقراطية التى تتبنى سياسة السوق بشكل عام، ومن ثم فالمزايا المتوقعة لتطبيق الحوكمة فى الأسواق الناشئة ضخمة للغاية. فإقامة أسواق موثوق بها لها مؤسسات سليمة وتطبق مبادئ الحوكمة على كل أنواع الأعمال يؤدى إلى ازدهار التجارة والاستثمارات والريادية فى الأعمال، ذلك أن حوكمة الشركات تعمل كنظام متكامل يتطلب قاعدة مؤسسية قوية (سيادة القانون، ومؤسسات السوق، وحقوق الملكية)، وممارسات سليمة داخل الشركات، وعوامل خارجية صحيحة مثل ضغوط السوق والإشراف التنظيمى المناسب. فهذه الإصلاحات فى نظم الحوكمة مهمة للغاية بالنسبة للمتخصصين فى حوكمة الشركات وفى القطاع الخاص على حد سواء، إذ تساعدهم على إعداد الاستراتيجيات التى تؤدى إلى تحسين أداء الأعمال وممارسة الديمقراطية.

شركاء من أجل الإصلاح

معهد المديرين بزامبيا

- قام بتقييم ممارسات حوكمة الشركات.
- أعد قواعد حوكمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- قام بتثقيف أعضاء البرلمان.
- قاد حمله لنشر الوعى بين الجماهير.

معهد المديرين بزامبيا (IODZ) ـ أحد شركاء مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) ـ إحدى المنظمات الرائدة التى عملت على نشر مفهوم حوكمة الشركات فى إدارة الأعمال بزامبيا، وإضفاء الطابع المؤسسى عليها. فقد قام بتعزيز حوكمة الشركات فى قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة، كما قام بتثقيف الجمهور ومتخذى القرارات فى الحوكمة بأهمية حوكمة الشركات.

وقد قام معهد المديرين بزامبيا (IODZ) أولاً بإجراء مسح على المشروعات الصغيرة والمتوسطة فى زامبيا، كى يتعرف على الممارسات السائدة فى حوكمة الشركات، ثم اعد قواعد لحوكمة الشركات فى قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة. وفى ٢٠٠٧ قام بالتعاون مع أعضاء من قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة بإعداد مسودة لقواعد حوكمة الشركات فى هذا القطاع، وبعد إعداد هذه القواعد نظم ندوة جمع فيها أصحاب المصلحة من القطاعين العام والخاص لمناقشة هذه المسودة، والتعرف على رأيهم تجاهها، ونشر نتائج المسح الذى قام به.

ولعل أفضل دليل على نجاح جهود معهد (IODZ) هو القرار الذى أصدرته بورصة الأوراق المالية فى لوساكا (عاصمة زامبيا) بأن يكون الالتزام بهذه القواعد شرطًا لتسجيل الشركات الصغيرة والمتوسطة بها.

وبعد انتخابات ٢٠٠٧ عقد المعهد ندوة أخرى لتدريب ١٥٠ من أعضاء البرلمان على مبادئ حوكمة الشركات وتطبيقاتها. وتدل التغطية الصحفية لهذه الندوة على أن المشاركين طالبوا بمزيد من الشفافية والإشراف والرقابة على طريقة تخصيص المال العام. كما بدأ المعهد حملة توعية تضمنت ٨ برامج إذاعية، و١٣ مقالة فى الصحف، وندوة لشرح مبادئ حوكمة الشركات للجمهور. وقد ألقت هذه الحملة مزيدا من الضوء على الأمور ذات الصلة بحوكمة الشركات، وجعلت الشعب فى زامبيا أكثر اهتماما بها.

شركاء من أجل الإصلاح

معهد مديرى الشركات بالفلبين (ICD)

- صمم نظاما لتقييم الحوكمة فى الشركات.
- أقام شراكة مع بورصة الأوراق المالية فى الفلبين.

قام معهد مديرى الشركات (ICD) بالفلبين بإعداد نظام لتقييم حوكمة الشركات حسب ما تحصل عليه من درجات. وقام فعلاً بتقييم ١٢٨ شركة فى الفلبين بهدف تحسين مستوى الحوكمة فى الشركات المسجلة بالبورصة. واتبع فى تطبيقه لهذا النظام المبنى على درجات المنهج الذى يمكن أن يتبعه مستثمر عادى يبنى حكمه على الشركة التى سيستثمر فيها بناء على المعلومات المتاحة للجمهور. وبهذه الطريقة عزز المعهد مبدأ الإفصاح وشجع الشركات على تطبيقه بشكل أوسع.

وقد أعد المعهد بدعم من مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) بطاقة تقييم ـ حسب الدرجات التى تحصل عليها الشركة ـ لمساعد الشركات على معرفة موقعها بالنسبة للشركات الأخرى فى الفلبين، وفى المنطقة، بل وفى العالم أجمع فيما يتعلق بتطبيقها للحوكمة. وقد مكنت هذه البطاقات الشركات من تقييم ممارساتها فى مجال الحوكمة، ومن تحديد المجالات التى يمكن أن تقوم بتحسينها، ومن إعداد خريطة طريق تمكنها من تطبيق أفضل ممارسات الحوكمة فى المستقبل.

وفى سنة ٢٠٠٧ وقع المعهد مذكرة اتفاق مع بورصة الأوراق المالية فى الفلبين. وقد تطلبت هذه الاتفاقية ضرورة قيام كل الشركات المسجلة فى بورصة الفلبين بتقديم بطاقة التقييم المبنى على الدرجات التى صممها المعهد للجنة الأوراق المالية والبورصة. إن هذه الشراكة ستوفر للجهات المنظمة للبورصة وللشركات المسجلة نفسها بيانات أساسية عن وضع حوكمة الشركات فى الفلبين عموما، ليكون ذلك أساس تحسين مستوى الشفافية والإفصاح بتقييم أدائها بنفسها. وقد أتيحت الفرصة أولاً للشركات لتقوم بتقييم أدائها بنفسها، وتحدد لنفسها ما تستحقه من درجات، كى تتمكن من الوفاء بهذا المتطلب. ثم قامت مجموعة من الطلبة من كلية أتينو للحقوق " ateno law school" ـ تحت إشراف المعهد ـ بالتحقق من صحة هذا التقييم الذاتى الذى قامت به الشركات، وذلك بمضاهاته بالمستندات المتاحة للجمهور. وفى يناير ٢٠٠٨ قام معهد (ICD) بتقييم الشركات حسب ما حصلت عليه من درجات، وأعلن نتائج هذا التقييم، مع إعلان تقديره للشركات الخمس التى حصلت على أعلى درجات التقييم.

شركاء من أجل الإصلاح

المعهد الروسى لمديرى الشركات

- قام بتأسيس معهد للمديرين.
- قام بتدريب مديرين متخصصين.
- شجع الشركات على تطبيق قوانين الحوكمة، وساعدها فى تحقيق ذلك.

لقد بذل معهد البورصة والإدارة مجهوداته لتأسيس معهد خاص للمديرين، وذلك لتعزيز حوكمة الشركات فى روسيا. ولقد تم تأسيس المعهد الروسى للمديرين (RID) عام ٢٠٠١ كمنظمة لا تستهدف الربح، بهدف الوصول إلى أعلى المعايير الفنية والقواعد الأخلاقية بين أعضاء مجالس الإدارة لتكوين جماعة من المديرين المحترفين والمتدربين. ويضم هذا المعهد فى عضويته الآن عددا من أصحاب أكبر الشركات الروسية المصدرة للأوراق المالية. وقد ساعد مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) فى تأسيس هذا المعهد، وقام المدير التنفيذى لـ(CIPE) السيد جون د. سوليفان بالعمل كعضو فى مجلس خبرائه.

كما قام المعهد بتطوير المناهج وإعداد المذكرات الخاصة بأربع دورات تدريبية لمـديرى الشركات، ولسكرتارية الشركات، ولإعداد اجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين، ولكيفية تكوين مجالس إدارة فعال.

ولقد قام المعهد باستخدام منهجه التعليمى لإدارة برامج تعليمية لأكثر من ٢٥٠ مشروعا فى روسيا والبلاد المجاورة. وقد أصبح نصف عدد المشاركين فى التدريب أعضاء فى السجل القومى لمديرى الشركات، والذى قام معهد (RID) بإنشائه، بالإضافة إلى قيام المعهد بمساعدة ٨ من الشركات الكبرى فى وضع قوانين حوكمة الشركات.

كما قام خبراء المعهد بمساعدة اللجنة الفيدرالية لسوق الأوراق المالية فى وضع مبادئ وقوانين حوكمة الشركات الروسية على المستوى القومى. وقد غيرت هذه القوانين من صورة العمل فى روسيا، بحيث أصبح هناك الآن معيار ثابت لجميع هذه الأعمال يمكن قياس إدارة أية مؤسسة طبقا لهذه الثوابت فيما يتعلق بالمساءلة والحوكمة. وتطالب اللجنة من الشركات الإفصاح عن مدى التزامها بهذا القانون طبقًا للمنهج الذى أعده المعهد، وقد أدى ذلك إلى زيادة عدد الشركات التى يضم مجالس إدارتها مديرين من الخارج. وقد أثبت مسح تم على المسئولين التنفيذيين أن غالبية الشركات لديها فعلاً قواعد حوكمة، أو تقوم بوضع مبادئها فى الوقت الحالى.

شركاء من أجل الإصلاح

جمعية حملة أسهم أكيونر AKCIONER

- قدمت المساعدة القانونية للمساهمين،
- قامت بتثقيف المساهمين والمديرين والقضاة والمحامين.

قامت أكيونر (AKCIONER) بالارتقاء بالمستوى التعليمى وحماية أكثر مـن ١١٠٠٠ من أقلية المساهمين. كما قامت فعلاً بالحد من الضغط الإدارى للمديرين على الموظفين، وعززت الملكية فى أسهم الشركة بناء على تفهم مبادئ الملكية وقانون الشركات الجديد، كما عمل مشروع أكيونر مع (CIPE) على زيادة الوعى والاحترام لحكم القانون، وحقوق الملكية، وشفافية الحوكمة، والعمليات التشاركية.

لقد خص البنك الدولى فى تقريره الصادر يوم ٢١ مايو ٢٠٠٠ إكيونر باعتبارها المؤسسة الوحيدة بمقدونيا التى تكافح من أجل حماية المساهمين ورفع مستوى الحوار بشأن حقوقهم. فقد شاركت إكيونر بـ ٧١ دعوى مرفوعة أمام المحاكم للدفاع عن حقوق المساهمين، كما كان لها دور فعال فى الدعاوى التى صدرت فيها أحكام لصالح المساهمين لأول مرة فى تاريخ مقدونيا. ولقد اشتهرت إكيونر كمنظمة ذات مصداقية بحيث أصبحت تتلقى أكثر من ٢٠٠٠ طلب من صغار المساهمين للحصول على المساعدة والنصح بشأن حقوقهم. وبالرغم من الحملة التى قامت بها الحكومة قبل الانتخابات ضد المنظمات غير الحكومية، والاستيلاء على مجلس إدارة إكيونر، إلا أن الجمعية تمكنت من إعادة تشكيل نفسها، ودعم عضويتها بنسبة تتراوح بين ١٣.٢٥ % و١٨.١٢ %. وقامت بعد ذلك بتنظيم ١٧ منتدى للمساهمين والمديرين، و٦ منتديات للقضاة والمحامين. وقد أدى ذلك إلى أن أصبح المساهمون أكثر وعيا وإدراكاً بحقوقهم وفقًا لقانون الشركات الصادر عام ٢٠٠٤. بالإضافة إلى أنه قد تم تدريب المديرين على الاستجابة للمساهمين، وأن يكونوا أكثر ثقافة قانونية، كما تعلم القضاة والمحامين كيف يقومون بحماية حقوق المساهمين وفقًا للقانون، وعملت إكيونر أيضا على تدريب أعضائها على إدراك أهمية المساهمة وفاعلية المشاركة فى منظمات حمله الأسهم داخل الشركة وتنفيذ حملات الدعاية الجماعية.

شركاء من اجل الإصلاح

الاتحاد الكولومبى للغرف التجارية CONFECAMARAS

- قدم النصح للشركات المملوكة للدولة بشأن الممارسات الخاصة بالحوكمة.
- دعا إلى إصدار تشريعات خاصة بأسواق المال.

قـدم كونفيكمـارس (CONFECAMARAS) النصـح لشـركة أيكـوبترول (ECOPETROL)، وهى شركة بترول مملوكة للدولة، بشأن كيفية إعداد قانون قـوى لحوكمـة الشركات وتطبيق الحوكمة الرشيدة. ولقد ساعدت هذه النصيحة الحكومة الكولومبية فى اتخاذ قرار خصخصة حوالى ٢٠% من رأس مال إكوبترول. وقد حصلت إكوبترول بناء على ذلك على تقدير "أأأ" وذلك لحسن تعاملها فى إجراءات الخصخصة. وقامت كونفيكمارس بإمداد الشركات التى تعمل برأس مال حكومى بالمعلومات الفنية عن المعايير العالمية لحوكمة الشركات، كما سهلت تطـوير هذه الممارسات لتطبيقها فى هذه الشركات، وساعدت كل من فريق العمل والمسـتثمرين والعامـة على تعلم ممارسات الحوكمة التى بدأت الشركة فى إدخالها ضمن نظامها الأساسى. وقـد حققـت كونفيكماراس إنجازا كبيرا آخر مع إصدار قانون جديد لسوق المال، والذى يتضمن فصلا عـن الحوكمة بعنوان "الشركات وحماية المستثمر". وقد نص هذا القانون على ضـرورة التـزام كـل المديرين المستقلين ولجان مراجعى الحسابات بكولومبيا بالإجراءات التى تدعم حقوق المساهمين، وحدد القانون آليات التصويت التى تسمح لأقلية المساهمين بالتأثير على اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى أنه ألزم أعضاء مجالس الإدارة بالرد كتابه على المقترحات التى "تطرحها مجموعة" تمثل ٥% أو أكثر من حمله الأسهم. ويمكن القول أن نجاح هذا الإصلاح فى حوكمة للشركات يرجع لقيـام (CIPE) بتنظيم مؤتمرين عن هذا الموضوع فى كولومبيا، وحضره أكثر من ٣٥٠ شخص. وقـد أعقب هذين المؤتمرين صدور عددين خاصين من مجلة برسبيكتيفيا Perspectiva التـى تـوزع على أكثر من ٨٠٠٠ شخص من معدى السياسات وقاده رجال الأعمال والأكاديميين وغيرهم فـى كولومبيا والبلدان المجاورة بالمنطقة.

Bibliography

Belikov, Igor. “Corporate Governance in Russia: Past, Present, and Future.” *Economic Reform Feature Service*. August 30, 2006.

Bohn, John. “Corporate Governance: A New Risk Element in Corporate Finance.” *Economic Reform Feature Service.* August 17, 2005.

Iskander, Magdi R., and Nadereh Chamlou. *Corporate Governance: A Framework for Implementation*. Washington, D.C.: World Bank, 2000.

Kuchta-Helbling, Catherine L., and John D. Sullivan. *Instituting Corporate Governance in Developing, Emerging, and Transitional Economies: A Handbook*. Washington, D.C.: Center for International Private Enterprise, 2002.

Oman, Charles P. “Corporate Governance in Development: The Concept, The Issues, The Policy Challenges.” In *Corporate Governance in Development: The Experiences of Brazil, Chile, India, and South Africa*, edited by Charles P. Oman. Washington, D.C.: Center for International Private Enterprise and OECD Development Centre, 2003.

Organisation for Economic Co-Operation and Development.
Organization for Economic Co-Operation and Development. *OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD, 2004.

Shkolnikov, Aleksandr, ed. “Corporate Governance: An Antidote to Corruption.” Report on the 10th International Anti Corruption Conference organized by Transparency International in Prague, 7–11 October 2001. Washington, D.C.: Center for International Private Enterprise, 2002.

Shkolnikov, Aleksandr. “Protecting Minority Shareholders in Emerging Markets.” *Economic Reform Feature Service* October 31, 2006.

Sullivan, John D. “New Corporate Standards for Emerging Markets.” *Economic Reform Feature Servic*e (December 21, 2004).

Sullivan, John D., et al., ed. I*n Search of Good Directors: A Guide to Building Corporate Governance in the 21st Century*. Washington, D.C.: Center for International Private Enterprise, 2003.

Wilson, Andrew and Aleksandr Shkolnikov. “Corporate Governance as a Transformational Development Tool.” CIPE Economic Reform Issue Paper. 2008.